

banca española. Pero ello sólo será así si la rentabilidad sobre activos totales se mantiene. Y ésta es la gran incógnita que había que despejar, atendiendo a los efectos que sobre los resultados pueden producir el comportamiento de las variables que configuran los distintos escenarios de aquí a 1993.

Está claro, por una parte, que la liberación de recursos cautivos, en favor de la inversión libre, como

parece inimaginable que estos hechos redunden en aumento del margen financiero de la banca. Más bien pienso que, en un entorno de competencia recrudescida, las ventajas derivadas de la supresión de coeficientes cederán en favor de la clientela, sea de activo sea de pasivo. Es más, vistas las tendencias autónomas del mercado, estimo que es muy verosímil suponer que las entidades podrían estar ya más

TRIBUNA

EL HORIZONTE DE LOS BANCOS MEDIANOS

GUILLERMO DE LA DEHESA (*)

Para comprender el papel de un banco mediano en el futuro de las instituciones financieras en nuestro país hay que hacer como ejercicio previo una serie de puntualizaciones.

La primera y más importante es que en lugar de hablar de la banca mediana o la banca grande en general sería preferible hablar de un banco determinado porque cada banco, independientemente del tamaño que tenga, suele tener una diferente estructura de balance, una diferente ubicación, un diferente tipo de personal, diferentes costes de intermediación y, sobre todo, diferente gestión, lo que hace que cada banco tenga unas ventajas comparativas diferentes que, naturalmente, le hace más o menos rentable y con más o menos futuro que otros bancos.

La segunda es que cada banco tiene una estrategia diferente basada en sus características especiales y en sus puntos fuertes y también débiles, es decir, en sus ventajas comparativas, y en función de si su estrategia es la correcta o

no podrá jugar un papel u otro en el futuro.

La tercera es que el tamaño puede ser un elemento importante pero dependiendo de la estrategia que se quiera hacer y del tamaño de mercado al que se atienda o se quiera atender en el futuro, y no como una condición intrínsecamente necesaria. Por ejemplo, un banco mediano o pequeño no puede aspirar a tener una extensa red al por menor en Europa, si la quiere tener tendrá que alcanzar un tamaño mucho más grande, pero puede tener, sin embargo, un tamaño óptimo para desarrollarse en una sola región o en unos determinados productos.

El tamaño es, pues, relativo, y depende de qué volumen de mercado atienda o qué producto financiero venda. No hay, por así decirlo, un tamaño óptimo absoluto sino un tamaño óptimo por cada tipo de producto y por cada tamaño de mercado.

Dicho esto, si observamos detenidamente la banca española veremos que el tamaño no re-

presenta una ventaja o desventaja clara en términos de costos y de competitividad. De hecho no existe correlación alguna entre rentabilidad y tamaño, lo que no quiere decir que no existan economías de escala o de alcance que probablemente existen, sino que unos bancos están mejor gestionados que otros, y por las razones que sean, el resultado es que, hoy en España, la banca mediana en promedio, es más rentable que la banca grande en promedio.

Ahora bien, ¿logrará seguir siéndolo en el futuro? Esto va a depender de qué ventajas comparativas tenga cada banco mediano y de cómo se apoye en ellas para desarrollar su estrategia más adecuada.

En principio, las ventajas comparativas dependerán de varios factores. En primer lugar de la disposición de una red suficiente para poder tener un poder de implantación en el mercado al que sirve. La red tiene que ser lo suficientemente amplia para dar un servicio adecuado en términos de proximidad y cali-

34 MERCADO / 426 / 5-2-90

dad a los clientes, pero lo suficientemente moderada en términos de costes. En segundo lugar dependerá de los costes de intermediación y éstos están en relación, fundamentalmente, con dos elementos: la calidad del personal y la calidad de la informática y la automatización. La productividad será mayor o menor dependiendo de los dos factores y, por lo tanto, los costes de intermediación por unidad de producto serán más o menos altos. En tercer lugar, dependerá de la diferenciación de los productos financieros y de la personalización del servicio, aquí la capacidad de innovación financiera y la calidad del personal vuelven a ser las claves.

Por último, la ventaja comparativa también dependerá de los recursos propios, ya que éstos pueden afectar decisivamente a la rentabilidad y a la capacidad de competencia.

Sobre la base de estas ventajas comparativas, caben estrategias que, esencialmente, se reducen a dos: la diversificación o la especialización.

La estrategia de diversificación consiste en explotar las economías de alcance y de escala, ampliando los productos que se ofrecen sobre la misma base de costes fijos y diversificando el riesgo por producto y por cliente. Aquí, sin duda, los bancos de mayor tamaño tienen una mejor base para realizar esta estrategia.

La estrategia de especialización consiste en concentrarse en un solo segmento de productos financieros en los que se tiene una ventaja en sus costes de producción, o en un determinado tipo de clientela, o en una determinada zona geográfica.

La banca mediana está mejor dotada para este segundo tipo de estrategia que la banca de alcance nacional que, dado ya su tamaño, no puede permitirse el lujo de especializarse o concentrarse salvo en su nueva estrategia en terceros países.

Por todo ello aunque la banca mediana parte, en promedio, de una mejor posición intrínseca que el resto de la banca, su futuro va a depender fundamentalmente de cómo sepa aprovechar esa buena posición de partida desarrollando una estrategia ganadora.

Dentro de la banca mediana española hay distintas situaciones de partida, existen unos bancos que ya tienen una especialización regional clara, con una amplia diversificación de productos y clientela. La mejor estrategia de futuro para estos bancos es consolidar su mercado dando un buen servicio y después, sobre la base de ese mercado, intentar especializarse por productos o por clientela en el resto de las regiones. Otros bancos medianos no tienen dicha especialización regional, pero tienen una implantación suficiente en las zonas

más prometedoras en términos de crecimiento futuro del mercado. Su mejor estrategia será la de concentrarse en dichas áreas, en pocos productos y pocos segmentos de clientela a los que se pueda atender convenientemente.

Por último, existen otros bancos medianos que han logrado conseguir una base de recursos propios suficiente como para intentar convertirse en bancos grandes, pero con una diferencia muy importante, tienen una especialización muy clara en cuanto a la clientela a la que se dirigen. Quizá este tipo de estrategia sea una de las más válidas de cara al futuro: llegar a ser un banco grande, pero especializado. Para conseguirla son los bancos medianos los que tienen una mejor base de partida porque su crecimiento puede estar, desde el principio, organizado en torno a dicha estrategia y no necesitan hacer grandes transformaciones o reconversiones de su balance para conseguirlo, como si tendrían que hacerlas los que ya son grandes. Prueba de ello es que los bancos grandes están, cada vez más, creando o comprando bancos medianos, como segundas marcas, para desarrollar una estrategia de especialización que complementa la de diversificación que ellos mismos mantienen.

(*) Consejero-Delegado del Banco Pastor